

На правах рукописи

Бирюков Сергей Дмитриевич

**РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ
ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
ДОЧЕРНИМ ПРЕДПРИЯТИЕМ НЕФТЕХОЛДИНГА
(на примере ОАО «Удмуртнефть»)**

Специальность 08.00.05

«Экономика и управление народным хозяйством»

(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексами – промышленность)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Ижевск 2004

Диссертационная работа выполнена в ГОУ ВПО «Ижевский государственный технический университет»

Научный руководитель – доктор экономических наук, профессор
Осипов Анатолий Константинович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Кузнецов Андрей Леонидович

кандидат экономических наук, доцент
Волков Алексей Яковлевич

Ведущая организация – Министерство экономики Удмуртской Республики

Защита диссертации состоится: 14 декабря 2004 г в __ часов на заседании диссертационного совета ДМ.212.275.04 при ГОУ ВПО «Удмуртский государственный университет» по адресу: 426034, Удмуртская республика г. Ижевск, ул. Университетская, 1, корп.4, ауд.431.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке
Удмуртского государственного университета.

Автореферат разослан 12 ноября 2004 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета
кандидат экономических наук,
профессор

А.С. Баскин

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Реформа, осуществляемая в России затронула глубинные экономические процессы в экономике и привела к серьезным структурным изменениям. Одним из таких являются изменения в институциональной структуре экономики. Обобщая можно сказать, что отраслевая структура экономики постепенно сменяется на корпоративную. Взамен монополии отраслевых министерств и ведомств приходят корпоративные формирования разных типов и уровней.

Формирование корпоративных образований осуществляется в сложных условиях перехода к рынку. Одной из таких является проблема адаптации организационно-экономического механизма управления дочерними предприятиями (корпоративными портфелями) к рыночным условиям. Решение данной проблемы является определяющим для повышения эффективности управления, финансового оздоровления и стабилизации работы промышленных предприятий и производственных компаний в целом.

Процесс глобализации капитала затронул экономики многих регионов России. Результатом этого стало усиление конкурентной борьбы между компаниями за экономические ресурсы и рынки сбыта, перераспределение финансовых потоков зачастую не в пользу регионов. С другой стороны это вызвало необходимость пересмотра стратегий управления предприятиями в направлении адаптации к современным условиям ведения бизнеса.

Наиболее масштабно и глубоко эти процессы затронули топливно-энергетический комплекс, и в частности отрасли по добыче углеводородного сырья. Это связано со значимостью этих отраслей в экономике России и их интеграцией с международным капиталом. Так,

крупнейшая нефтяная компания Удмуртской Республики ОАО «Удмуртнефть» в 1994 году вошла в структуру нефтяного концерна «Сиданко», а с 2003 года – в международную компанию ТНК-ВР. В результате интеграции повысилась инвестиционная привлекательность компании, возросли возможности инновационного развития, ожидается рост корпоративной культуры. В то же время усложнились взаимоотношения компании с региональными органами власти в финансовой, социальной, экологической и других сферах.

В результате произошедших изменений важно своевременно разработать стратегию эффективного управления корпоративным портфелем ОАО «Удмуртнефть» с целью повышения эффективности работы предприятия и оптимизации взаимоотношений с региональными органами власти.

Степень разработанности проблемы. Вопросы изучения корпоративного управления получают все большее распространение в экономической литературе, а также являются предметом обсуждений и дискуссий на различных форумах. Среди известных отечественных авторов следует отметить работы Аистовой М.Д., Винслава Ю., Забелина П.В., Кныш М.И., Лисовой В.И., Масютиной С.А., Машенко В.Е., Пучковой В.В., Тютиковой Ю.П., Ткаченко И.Н., Пивоварова С.Э., Тарасевич Л.С., Майзеля А.И., Цуглевич В.Н., Шеина В.И., Якутина Ю.В. и других.

Глубокие исследования рассматриваемого вопроса осуществили зарубежные ученые Д. Аакер, Р. Акофф, И. Ансофф, Д. Бадаракко, Дж. Гэлбрейт, Дэвид Ф., Р. Кантер, Э. Кэмпбелл, М. Портер, К. Прахалад, Р. Румель, Э. Тоффлер, Г. Хамел и другие.

Целью исследования является разработка предложений по созданию системы эффективного управления дочерним предприятием

нефтехолдинга, в частности ОАО «Удмуртнефть», входящего в состав ТНК-BP, на основе стратегического подхода.

В соответствии с целью **задачами исследования** являются:

изучение факторов и закономерностей развития корпоративных систем управления дочерними предприятиями нефтехолдинга;

обоснование методики разработки стратегии эффективного управления дочерними предприятиями;

осуществление управленческого анализа эффективности хозяйственной деятельности в связи с состоянием системы управления;

разработка организационно-экономической модели управления дочерними предприятиями;

создание механизмов реализации стратегии эффективного управления дочерними предприятиями.

Объект исследования – дочернее предприятие многонациональной компании, представленное в лице ОАО «Удмуртнефть» и входящее в состав нефтехолдинга ТНК-BP.

Предметом исследования является организационно-экономический механизм управления дочерним предприятием многонационального нефтехолдинга посредством разработки стратегии корпоративного управления.

Область исследования по паспорту ВАКа: 15.4 – инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах; 15.22 – методология развития бизнес-процессов и бизнес-планирования в электроэнергетике, нефтегазовой, угольной, металлургической, машиностроительной и других отраслях промышленности.

Информационной базой исследования послужили теоретические выводы и практические рекомендации, представленные в работах

отечественных и зарубежных экономистов, нормативная и законодательная база по вопросам регулирования корпоративных отношений, отчеты и ведомственные материалы ОАО «Удмуртнефть» и данные статистической отчетности Госкомстата Удмуртской Республики.

Научная новизна работы заключается в обосновании и определении подходов по совершенствованию организационно-экономического механизма эффективного корпоративного управления дочерними предприятиями многонациональных компаний функционирующих в нефтяном бизнесе России. Наиболее существенными результатами, определяющими научную новизну и полученными лично автором являются:

выявлены факторы и закономерности развития корпоративных управленческих систем, в частности выявлена цикличность формирования управленческих структур обусловленная стадийностью жизненного цикла организации;

разработан и апробирован методический аппарат (подход) по реализации стратегии эффективного управления дочерним предприятием многонационального нефтехолдинга;

предложена организационно-экономическая модель эффективного корпоративного управления в приложении для ОАО «Удмуртнефть»;

определены механизмы реализации эффективного управления дочерним предприятием, включающие:

- реструктуризацию производства, активов и реформирование системы управления;
- стимулирование инновационной политики и инвестиционной привлекательности;
- активизацию кадровой политики;

- оптимизацию отношений с региональными органами власти.

Практическая значимость диссертационного исследования заключается в том, что предложенные организационно-экономические механизмы управления позволяют повысить эффективность функционирования структурных подразделений ОАО «Удмуртнефть» за счет:

- снижения материальных и трудовых потерь;
- повышения качества принимаемых управленческих решений;
- стимулирования производственно-технологической и инновационной политики и повышения инвестиционной привлекательности;
- совершенствования управления персоналом и оптимизации кадровой политики;
- конструктивного сотрудничества с региональными органами власти.

Апробация работы. Основные положения, выводы и рекомендации, сформулированные в диссертации нашли практическое применение в ОАО «Удмуртнефть» в процессе осуществления реструктуризации производства, совершенствования системы управления, реализации инновационной и инвестиционной политики.

Основные положения и результаты диссертационной работы были доложены на научно-практических конференциях в Екатеринбурге (2002), Перми (2003) и в Ижевске (2004).

Публикации. По результатам диссертационного исследования опубликованы 1 препринт, 3 статьи и 2 тезиса докладов общим объемом 4,3 п.л.

Структура и объем работы. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка исследованной и использованной литературы включающей 150 источников и 12 приложений. Она изложена на 158 страницах машинописного текста (без приложе-

ний) и имеет в своем составе 22 таблицы, 9 рисунков и 20 математических уравнений.

Краткое содержание работы.

Во *введении* обоснована актуальность темы диссертации, степень изученности вопроса, определяются цель и задачи, объект и предмет исследования, формулируется научная новизна и практическая значимость.

В *первой главе* «Научно-методические и правовые основы корпоративного управления дочерними предприятиями» изучаются факторы, закономерности и эффективность развития корпоративных управленческих систем. На основании изучения зарубежного и отечественного опыта развития корпоративных образований анализируются взаимосвязи между структурой и формами организации производства и системой управления в процессе эволюции и развития производительных сил. Дана оценка англо-американской, западно-европейской и японской моделей корпоративного управления с целью использования положительного опыта в российских условиях. Раскрываются правовые основы и проблемы становления российской модели корпоративного развития. В завершении главы представлена методика разработки стратегии эффективного управления дочерним предприятием.

Во *второй главе* «Разработка бизнес-стратегии эффективного управления дочерним предприятием» на основании предложенной методики исследуются современное состояние и тенденции хозяйственной деятельности ОАО «Удмуртнефть» в связи с тенденциями изменения организационно-управленческой структуры. Выделяются этапы жизненного цикла организации с целью выбора эффективной системы корпоративного управления в современных условиях. Осуществлена оценка конкурентных преимуществ организации и на основании

проведенных исследований осуществлен выбор эффективной стратегии управления дочерним предприятием.

В *третьей главе* «Механизмы реализации бизнес-стратегии эффективного управления» разработаны эффективные инструменты внедрения стратегии по следующим направлениям: реструктуризация производства и активов; совершенствование организации структуры управления и кадровой политики; управление инновационными и инвестиционными процессами; оптимизация отношений с региональными органами власти.

В *заключении* работы на основании результатов исследования сформулированы основные выводы и предложения теоретического, методического и практического характера.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Выявлены тенденции и закономерности развития корпоративных управленческих систем. Раскрыты особенности и проблемы формирования российской модели корпоративного управления.

Становление рыночной экономики вызвало возникновение корпоративной собственности и формирование на его базе нового менеджмента – управление корпоративными образованиями. На основании изучения научной литературы и практического опыта наработанного в ОАО «Удмуртнефть» нами дается следующее определение основных понятий работы.

Корпорация – это форма организации предпринимательской деятельности, при которой владельцы-акционеры создают организацию (юридическое лицо) для ведения бизнеса в собственных интересах. Предусматривает долевую собственность, юридический статус, сосредоточение функций управления в руках менеджеров. Составными частями корпораций являются материнские общества и дочерние предприятия, в совокупности образующих холдинг.

Дочернее предприятие – внутрифирменная организационная единица (корпоративный портфель), обладающая соответствующими активами и правами для самостоятельного ведения бизнеса, контрольный пакет акций которых принадлежит материнской компании, и деятельность которых направлена на реализацию стратегии развития компании.

Корпоративное управление – система отношений между акционерами и заинтересованными лицами (сторонами) с целью реализации их интересов и согласования совместных действий.

Определяющим фактором современного этапа корпоративного развития является установление деловых партнерских отношений между компаниями различных стран и создание корпоративных структур различной степени интегрированности: концерны, корпорации, финансово-промышленные группы, холдинги, транснациональные компании.

Наиболее распространенной формой корпоративного управления в области добычи углеводородного сырья являются холдинговые компании, включающие в себя головную компанию, дочерние предприятия, представительства, филиалы, зависимые фирмы и другие субъекты хозяйствования.

Проблемы совершенствования корпоративного управления неразрывно связаны с эволюцией механизмов формирования корпоративных структур (отношений). В соответствии с концепцией американского социолога Э. Тоффлера мировое общественное развитие представляет собой последовательную смену «волн» цивилизации. Первая волна или «сельскохозяйственная цивилизация», охватывает приблизительно древний мир и средние века. Ее сменила вторая «индустриальная цивилизация». В середине нашего века стали проявляться элементы «третьей волны», связанной, прежде всего со знаниями, информатизацией и творчеством.

Проводя аналогии с концепцией Э. Тоффлера можно выдвинуть гипотезу о закономерном усложнении структуры и форм организации производства и формировании соответствующей им системы управления. В таблице 1 в обобщенном виде представлены эти связи.

Из таблицы видно, что в процессе развития экономики усложняется структура производства и соответственно этому меняются структура и методы управления. Выделенные тенденции в общих чертах раскрывают сложные процессы интернационализации мировой

Таблица 1

Формирование системы управления в соответствии
с эволюцией производительных сил

Типы предприятий	Формы организации производства	Структура и методы управления
Отдельные предприятия доиндустриальной эпохи	Разнородное мелкосерийное производство, специализация и концентрация производства в рамках предприятия.	Строгая иерархия власти, решений и контроля, жесткая регламентация работы, чисто исполнительская роль персонала. Текущее планирование.
Системы предприятий, объединений (фирм) индустриальной эпохи	Системы массового производства и сбыта стандартной продукции, конвейеризация, внутри и межотраслевая специализация и кооперация. Слияние промышленного и финансового капитала.	Централизованные методы принятия решений, линейно-функциональная структура управления.
Транснациональные объединения, корпорации в эпоху глобализации	Диверсификация и интернационализация производства. Формирование акционерного капитала. Международная технологическая специализация и кооперация производства.	Стратегическое планирование и управление. Дивизиональная и матричная структуры управления.

экономики направленные на обеспечение высокого качества конечного результата. Большинство фирм развитых стран уже прошли или осуществляют подобную перестройку в форме так называемого реинжиниринга. Что же касается отечественной промышленности, то она все более вовлекается в мировые интеграционные процессы через формирование совместных предприятий, вовлечение в мирохозяйственные связи, формирование рынка ценных бумаг и другие процессы.

В диссертации подробно рассматриваются три модели корпоративного управления: англо-американская, западно-европейская и японская с целью выявления их достоинств и использования опыта при формировании акционерных обществ в России.

Исследователями установлено, что корпоративный сектор в экономике России формируется в специфических условиях (отсталая технологическая структура гражданского сектора, высокий технологический уровень предприятий оборонного комплекса, высокая доля крупных и сверхкрупных промышленных предприятий, неблагоприятный инвестиционный климат, неразвитость рыночной инфраструктуры и др.), что определило формирование российской модели корпоративного управления. Ее особенностями являются:

- высокая концентрация акций в руках менеджеров;
- постоянное сокращение доли акций наемного персонала;
- слабая роль Советов директоров в управлении акционерными обществами;
- нарушения прав акционеров.

Следует выделить особенности развития корпоративного бизнеса в нефтегазовом комплексе России:

- формирование крупных компаний включающих в себя добычу, переработку и сбыт продукции;
- высокая привлекательность для отечественных и иностранных инвесторов;
- глобализация деятельности связанная с экспортом сырья и продуктов переработки;
- интеграция с международным бизнесом.

К сожалению, неразвитость рыночных отношений в России не позволяет в полной мере реализовать преимущества корпораций, и

зачастую преобладают их недостатки. Так, очень слабо работает механизм привлечения дополнительного акционерного капитала. Связано это с тем, что директорский корпус стремится удержать собственность в руках администрации, и не идет на дополнительную эмиссию.

Существенным недостатком российских корпораций является их закрытость связанная зачастую с наличием двойной бухгалтерии, что понижают рыночную стоимость акций, неадекватное отношение к рядовым акционерам при явном предпочтении владельцев крупных акций не создает условий для привлечения дополнительных капиталов.

2. Разработана методика обоснования стратегии развития дочернего предприятия нефтехолдинга.

Разработка стратегии развития организаций – одна из центральных и слабо реализуемых на сегодняшний день задач российского менеджмента. Использование в организации стратегического управления позволяет сконцентрировать экономические ресурсы на решение стратегических задач, предотвращать возникновение неблагоприятных ситуаций, обеспечивать быстрое реагирование на проблемы различного характера (экономические, технические, социальные, политические и др.).

Нами на основании изучения опыта стратегического планирования в ведущих компаниях РФ, а также изучения научной литературы разработана методика обоснования стратегии развития дочернего предприятия нефтехолдинга.

Данная методика включает три основных этапа: 1) диагностика; 2) проектирование; 3) внедрение, каждый из которых предусматривает выполнение последовательных процедур (рис. 1).

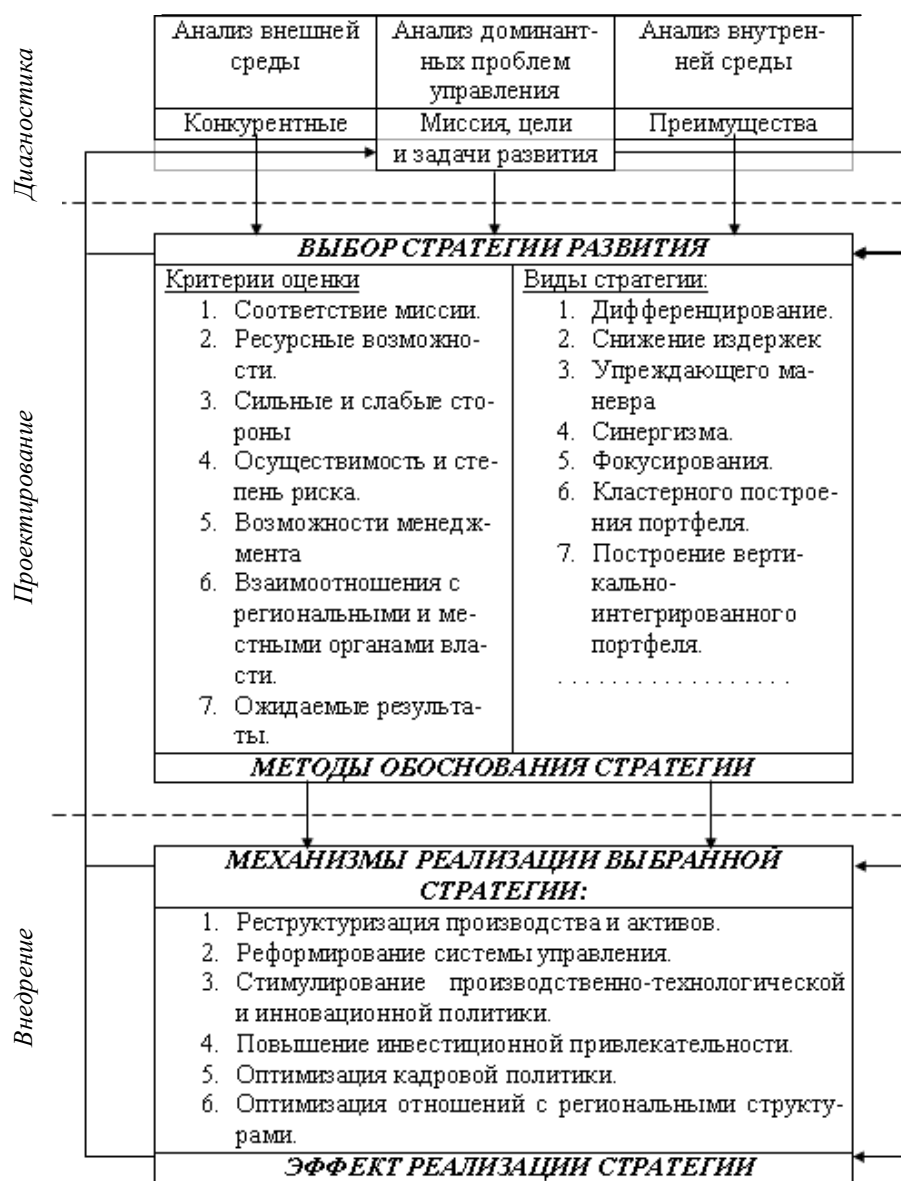


Рис. 1. Структурно-логическая схема исследования

Первый этап – диагностика. Предусматривается комплексный анализ внешней и внутренней среды и доминантных проблем управления с позиций их соответствия миссии организации.

Анализ внешней среды предусматривает:

- анализ покупателей: сегменты, мотивы, неудовлетворительные потребности;

- анализ конкурентов: личность, стратегические группы, эффективность, имидж, цели, стратегии, культура, структура издержек, сильные и слабые стороны;

- анализ рынка: объем, перспективы роста, прибыльность, барьеры на входе, структура издержек, системы распределения, тенденции, ключевые факторы успеха;

- анализ среды: технология, экономическая политика государства, экономическое, культурное и демографическое измерение, построение сценариев, определение информационно-ненасыщенных областей.

При анализе внутренней среды оцениваются: технологическая схема и особенности производства; наличие и качество трудовых ресурсов; анализ товарного портфеля; анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности; взаимоотношения предприятия с контролирующими органами и местной властью.

Одновременно и параллельно с анализом внешней и внутренней среды осуществляется анализ доминантных проблем управления вызванных объективными и субъективными причинами.

На основании анализа внешней и внутренней среды и доминантных проблем управления дается оценка конкурентных преимуществ компании. При этом может использоваться SWOT-анализ и другие методы.

Все вышеприведенные процедуры осуществляются в непосредственной связи и в сопоставлении с миссией организации. Более того, на основании проведенного анализа уточняется (корректируется) и окончательно формулируется новая миссия организации, ее цели и задачи на долгосрочную перспективу.

Этап проектирования. Сформулированная миссия организации задает вектор дальнейших исследований по выбору стратегии развития.

Критериями выбора стратегии развития являются: соответствие миссии организации; оценка ресурсных возможностей; оценка сильных и слабых сторон (конкурентных преимуществ); осуществимость и степень риска; возможности менеджмента; характер отношений с региональными и местными органами власти; ожидаемые результаты.

Выбор стратегии – достаточно серьезная процедура, требующая глубоких и многовариантных расчетов, поэтому при этом используются различные методы обоснования, в том числе методы экономико-математического моделирования.

Структура выбранной стратегии развития включает следующие разделы, определяющие направления развития организации: сфера бизнеса (товарный рынок), на котором компания собирается работать; источники и направления вложения инвестиций; функциональные стратегии; приоритетные направления развития бизнеса (стратегические компетенции) и стратегические ресурсы; механизм распределения ресурсов между отдельными бизнес-единицами, входящими в состав компании; механизм формирования синергетического эффекта.

После определения стратегии следует третий этап исследований – **внедрение**. Стратегия – это чертеж, план развития, который необходимо реализовать. Предусматриваются следующие меры по реализа-

ции выбранной стратегии: реструктуризация производства и активов; реформирование системы управления; меры по повышению конкурентоспособности; стимулирование производственно-технологической и инновационной политики; повышение инвестиционной привлекательности; совершенствование кадровой политики; оптимизация отношений с региональными структурами.

3. Предложен авторский вариант бизнес-стратегии эффективного управления дочерним предприятием нефтехолдинга, адаптированный к региональным условиям.

Обоснованием для разработки бизнес-стратегии явились следующие результаты исследования:

1) анализ и оценка результатов финансово-хозяйственной деятельности организации с выявлением доминантных проблем управления связанных с падением добычи нефти (до 4,9 млн. т в 2002 году);

2) выявление цикличности (стадийности) развития организации, которая проявляется в следующих аспектах: а) в эволюции организационной структуры от единичного подразделения через создание многопрофильного объединения и последующей его трансформации в корпоративное объединение; б) в последовательном совершенствовании структуры управления от линейно-функциональных форм до более совершенных (дивизиональных, матричных и др.); в) в совершенствовании методов управления от централизованных форм через нормативное и целевое планирование к внутрифирменному стратегическому планированию.

3) выявлена тенденция снижения конкурентных преимуществ организации, выражающаяся в снижении объемов добычи нефти,

ухудшении финансовых показателей, появлении новых предприятий по добыче нефти.

По результатам исследования осуществлен многовариантный выбор стратегий развития организации. Рассматривались стратегии концентрической диверсификации, стратегия «сбора урожая», стратегия минимальных издержек.

На основании рассмотренных моделей (вариантов) в качестве базовой стратегии выбрана стратегия минимальных издержек, которую мы определяем как бизнес-стратегию эффективного управления дочерним предприятием.

В обоснование выбранной стратегии реализована экономикоматематическая модель по оптимизации основных параметров стратегии. В результате решения задачи достигается соблюдение важнейших хозяйственно-финансовых пропорций и обеспечиваются высокие показатели эффективности производства и рост инвестиций.

С реализацией рассчитанных в таблице 2 оптимальных значений параметров достигается соблюдение важнейших хозяйственно-финансовых пропорций, и обеспечиваются достаточно высокие показатели финансовой состоятельности.

Выбранная стратегия обеспечивает рост инвестиций за счет финансирования из собственных источников. Так, уже в 2003 году инвестиции составили 927254 тыс. рублей.

Из данной таблицы видно, что при соблюдении величины балансовых показателей (строки 1-6) увеличиваются коэффициенты, определяющие эффективность производства.

Таблица 2

Прогнозные оптимальные параметры бизнес-стратегии
развития предприятия

Параметры	Оптимальные значения	Данные отчетного баланса
Фонд накопления, долгосрочные кредиты, нераспределенная прибыль (X_1)	14100756	2203509
Инвестиции на техническое развитие за счет фонда накопления (X_2)	14100756	-
Увеличение кредиторской задолженности, краткосрочных кредитов и займов (X_3)	2193132	2876699
Инвестиции на техническое развитие за счет краткосрочной задолженности (X_4)	2193132	-
Погашение краткосрочной задолженности (X_5+X_7)	4386264	-
Отчисления на развитие за счет вновь образованной прибыли (X_6+X_8)	3760680	-
Внеоборотные активы ($BA=11818872+X_2+X_4+X_6+X_8$)	31873440	11818872
Оборотные активы ($OA=11907624+(X_1-X_2)+a X_1+X_3+a X_3-X_4-X_5-X_6-X_7-X_8$)	23726496	11907624
Капитал и резервы ($KP=18398268+X_1+a X_1+a X_3$)	40645968	18398268
Краткосрочная задолженность ($KЗ=5328228+X_3-X_5-X_7$)	3135096	5328228
Актив баланса ($A=23726496+X_1+a X_1+X_3+a X_3-X_5-X_7$)	20054568	35545368
Коэффициент текущей ликвидности (КТЛ)	0,66	0,66
Коэффициент обеспеченности собственными средствами (КОСС)	6,87	2,23
Выручка от реализации (В)	14071068	12716653
Прибыль от реализации (нераспределенная) ($ЧП=a(X_1+X_3)$)	8146944	2203509
Оборачиваемость активов (ОА)	0,70	0,36
Рентабельность продаж ($R^1П$)	0,58	0,17
Рентабельность собственных средств (R^1CC)	0,20	0,12
Рентабельность активов (R^1A)	0,41	0,06

В процессе реформирования предприятию следует применять в работе долгосрочные кредиты и уменьшить краткосрочные. Также следует проводить инвестирование технического развития за счет фонда накопления и вновь образованной прибыли.

Экономическая эффективность рассматриваемой стратегии значительно выше эффективности существующего производства. Оптимальный проект дает возможность увеличивать рентабельность производства независимо от конъюнктуры цен на мировом рынке.

Поэтому данная стратегия развития производства вполне реальна для осуществления в практической деятельности и включает в себе возможность значительного увеличения экономической устойчивости предприятия в условиях изменчивого рынка. Ее применение на практике даст положительный эффект не только для одного производства, но и позволит в дальнейшем вкладывать (реинвестировать) средства в другие производства предприятия.

4. Разработаны организационно-экономические механизмы реализации бизнес-стратегии развития дочернего предприятия.

Внедрение выбранной стратегии предусматривается осуществлять на основе реализации следующих организационно-экономических механизмов:

- реструктуризации производства и активов;
- совершенствования структуры управления и кадровой политики;
- управления инновационными и инвестиционными процессами;
- оптимизации отношений с региональными органами власти.

4.1. В соответствии с концепцией реструктуризации предусматривается создание новой структуры предприятия на основе выделения

2-х производственных единиц и подразделений внешнего сервисного обслуживания. В составе продуктового комплекса выделяются нефтегазодобывающие предприятия «Север», «Юг» и БПСН, сформированные на базе существующих НГДУ, с привязкой их к узлам учета, подготовки и сдачи нефти, УПТОиКО и Волжской базы МТО. Общая численность работников продуктового комплекса составит 2196 человек по сравнению с 9141 человек до реструктуризации.

В результате структурных преобразований только по НГДП «УН-Север» ожидается получение экономического эффекта в виде:

- ежегодного роста объема добычи нефти на 10-11% от предыдущего года за счет внедрения новых технологий и привлечения инвестиций;

- экономии в размере около трех миллионов рублей от снижения издержек производства за счет опережающих темпов роста производительности труда по сравнению с темпами роста заработной платы (\mathcal{E}_1):

$$\mathcal{E}_1 = \{1 - (I_{з.н.}/I_{п.т.})\} \times Y_{з.н.} \times C_n \times V_{д.н.}$$

где:

\mathcal{E}_1 – экономический эффект за счет роста производительности труда;

$I_{з.н.}$ – индекс роста средней заработной платы до и после реструктуризации;

$I_{п.т.}$ – индекс роста производительности труда до и после реструктуризации;

$Y_{з.н.}$ – удельный вес заработной платы в себестоимости 1 т нефти;

C_n – себестоимость 1 т нефти (руб);

$V_{д.н.}$ – объем добычи нефти (т).

$$\mathcal{E}_1 = \{1 - (1,05/1,12)\} \times 0,04 \times 566 \times 2200000 = 2988 \text{ тыс. руб};$$

- экономии в размере около 2,5 млн. рублей от сокращения накладных расходов (\mathcal{E}_2):

$$\mathcal{E}_2 = D_{нпр} \times D_{упр} \times \{1 - (I_1/I_2)\} \times C_n \times V_{д.н.}$$

где:

$D_{нпр}$ – удельный вес накладных расходов в себестоимости одной тонны нефти;

$D_{упр}$ – удельный вес условно постоянных расходов в общей сумме накладных расходов;

I_1 и I_2 – индекс изменения накладных расходов до и после реструктуризации.

$$\mathcal{E}_2 = 0,15 \times 0,16 \{1 - (1,0/1,1)\} \times 566 \times 2200000 = 2490 \text{ тыс. руб}$$

- экономии в размере 1,5 млн. рублей от ускорения ввода производственных мощностей (скважин) (\mathcal{E}_3):

$$\mathcal{E}_3 = E_n \times S(T_n - T_\phi)$$

где:

E_n – нормативный коэффициент эффективности капиталовложений;

S – стоимость подлежащих вводу в действие основных фондов (руб);

T_n и T_ϕ – фактический и нормативный срок освоения мощностей (год).

$$\mathcal{E}_3 = 0,2 \times 7500000 (2-1) = 1500 \text{ тыс. руб};$$

- экономии в размере около 11 млн. рублей от повышения уровня специализации производства (\mathcal{E}_4):

$$\mathcal{E}_4 = Q_v \{(C_{н1} - C_{н2}) + E_n(K_1 - K_2)\}$$

где:

Q_v – прирост объема добычи нефти (т);

C_{n1} и C_{n2} – себестоимость 1 т нефти до и после реструктуризации (руб);

K_1 и K_2 – удельные капитальные вложения в производственные фонды.

$$\mathcal{E}_4 = 200000 \times \{(620 - 566) + 0,20(18 - 16)\} = 10,8 \text{ млн. руб.}$$

Таким образом, суммарный эффект от реструктуризации производства только по подразделению НГДП «УН-Север» составит: 17,8 млн. руб.

4.2. Программой реструктуризации в области совершенствования структуры управления и кадровой политики предусматриваются следующие меры:

1) реструктуризация исполнительного аппарата с выделением 6 основных направлений: производственная деятельность, разработка, эксплуатация нефтяных месторождений и их обустройство; экономика и финансы; экология и промышленная безопасность; материально-техническое обеспечение и социальные вопросы; экономическая безопасность; управление персоналом;

2) централизацию в исполнительном аппарате управленческих функций НГДУ: планово-экономических, управления персоналом, капитального строительства, маркшейдерско-геодезических;

3) создание на основе существующей цеховой структуры нефтегазодобывающих управлений сервисных баз на правах филиалов: объединение цехов по добыче нефти и газа, создание укрупненных промыслов с привязкой их к узлам учета и подготовки нефти;

4) вывод из состава общества для оказания консолидированных услуг следующих служб: юридических; корпоративного управления; экономической безопасности; бухгалтерского учета и налогообложения.

Разработанная стратегия управления персоналом предусматривает:

- применение экономических критериев для оценки деятельности персонала всех уровней на основе гибкой политики материального стимулирования, укрепления дисциплины труда;
- эффективное использование умений и знаний персонала, улучшение качественного состава персонала;
- создание условий стимулирующих профессиональный рост кадров;
- создание системы непрерывной подготовки кадров на основе корпоративной системы обучения, повышения квалификации и стажировок;
- обеспечение социального равновесия путем выявления и устранения конфликтов и создания благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Суммарный эффект от внедрения стратегии управления персоналом обеспечит рост производительности труда на 10,2%.

Для получения аналитической информации был проведен анкетный опрос. Результаты данного анкетирования можно охарактеризовать следующим образом. Большинство сотрудников предприятия просто не готово к преобразованиям и не желают их принимать. В частности, 85% опрошенных против перехода на новое предприятие, даже если их заработная плата вырастет в среднем на 25%. Около 75% опрошенных видят причину преобразований не в снижении издержек и повышении эффективности работы, а в инициативе руководства сократить численность персонала и снизить заработную плату, которая в целом по республике выше средней в разы. Далее, 69% респондентов среди ожидаемых негативных факторов на новом предприятии видят

повышение ответственности, повышение интенсивности труда. 78% опрошенных не желают проходить бесплатное переобучение с целью перехода на новую высокооплачиваемую работу. 57% респондентов считают, что реорганизация предприятия в большей степени принесет пользу руководству. Из всего вышесказанного следует сделать вывод, что необходима разработка и реализация специальной программы по разъяснению причин преобразований и снижения сопротивления изменениям.

4.3. Формирование эффективного инвестиционного механизма по реализации инновационных проектов – стратегическая задача развития ОАО «Удмуртнефть». Внедрение термических и физико-химических методов разработки трудноизвлекаемых запасов позволяют сдерживать темпы падения добычи нефти. В работе осуществлены расчеты инвестиций по обоснованию проекта разработки Черепановского поднятия Мишкинского нефтяного месторождения НГДП «УН-Север», которые позволяют стабилизировать или снизить темпы падения добычи нефти при соблюдении требований экологии и охраны окружающей среды.

Из трех рассмотренных вариантов выбран вариант со сроком окупаемости 4,5 года с проектным уровнем добычи нефти 3199,9 тыс. тонн.

4.4. В плане оптимизации отношений с региональными органами власти предусматриваются следующие формы сотрудничества: формирование системы договорных отношений; участие в региональных программах; формирование социальных фондов; участие в развитии производственной и социальной инфраструктуры;

Конкретными целевыми программами, реализуемыми ОАО «Удмуртнефть» являются: программа трудовых ресурсов; программа

безопасности; программа ОТ и БП; программа экологии; программа информатизации; программа НИОКР. Всего на реализацию этих программ в 2003 году израсходовано более 941 млн. рублей. Из них 63,2% средств направлено на реализацию программы развития трудовых ресурсов, 18,2% приходится на реализацию программы информатизации и 10,4% – на программу НИОКР.

Таким образом, исследования, проведенные в диссертационной работе, позволяют сделать вывод о закономерной тенденции корпоратизации в топливно-энергетическом комплексе Российской Федерации и в отдельных регионах. Объективными предпосылками этого являются глобализация, масштабное внедрение новых технологий и усиление конкурентной борьбы за топливно-энергетические ресурсы.

Доказательством эффективности проведенного исследования являются результаты работы ОАО «Удмуртнефть» в 2003 году, когда впервые за последние 17 лет наметилась тенденция роста объема добычи нефти и улучшения финансового состояния организации. Это явилось базой для увеличения отчислений в бюджет региона и улучшения социального положения работников.

Список опубликованных работ по теме диссертации:

1. Научно-методические и правовые основы корпоративного управления дочерними предприятиями. Препринт. Екатеринбург-Ижевск: Институт экономики УрО РАН, 2004. – 63 с. (3,2 п.л.).
2. Структуризация как инструмент адаптации предприятий к новым условиям хозяйствования в условиях трансформационной экономики // *Aktualne problemy so cialneho a ekonomicko rozvoja krajín strednej a vusnodnej Europe*. Trenčín, 2004, с. 49-58. Авторских 0,3 п.л.
3. Рыночная стратегия повышения конкурентоспособности ОАО «Удмуртнефть» // Проблемы региональной экономики. № 3-4, 2003. Ижевск: Изд-во Ин-та экономики и управления УдГУ, 2003. С. 144-154. Авторских 0,3 п.л.
4. Структуризация как фактор совершенствования управления корпоративным портфелем (на примере ОАО «Удмуртнефть») // Реальный сектор экономики: теория и практика управления, № 1, 2004. Ижевск: Ижевский гос. техн. ун-т. С. 22-31. Авторских 0,3 п.л.
5. Стратегия повышения конкурентоспособности ОАО «Удмуртнефть» // Конкурентоспособность предприятий и территорий в меняющемся мире. Тез. межд. науч.-практ. конференции. Секция 4,5.—Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. ун-та, 2002. С. 154-156. Авторских 0,1 п.л.
6. Проблемы корпоративного управления ОАО «Удмуртнефть» // Экономическая и энергетическая безопасность регионов России. Часть 3. Мат-лы межд. науч.-практ. конференции. 28-29 мая 2003 г. Пермь. 2003. С. 32-33. Авторских 0,1 п.л.

Бирюков Сергей Дмитриевич

Автореферат

Лицензия ЛР № _____ от _____

Подписано в печать _____ . Формат

Отпечатано на ризографе. Уч.-изд.л. _____ Усл. печ. л.

Тираж 100 экз. Заказ № _____